

製品イノベーションのためのコラボレーション

十川廣國・青木幹喜・神戸和雄・遠藤健哉
馬場杉夫・清水 馨・今野喜文・山崎秀雄
山田敏之・坂本義和・周 炫宗・横尾陽道
小沢一郎・永野寛子

はじめに

現在、日本企業の競争力が問われている。グローバル化に象徴される環境変化の大きなうねりのもと、日本企業は現状打開のために解決しなければならない課題に直面している。とくにその原因はグローバル化と同時にグローカル化と呼ばれるように、地域ごとに多様な市場を誕生させるに至ったことである。日本企業は同一標準の製品の海外市場への投入ではシェアを確立することができなくなるという「ガラパゴス化」現象を生み出している。

このような変化に対して戦略的対応の兆しが見えつつあるが、企業の本格的な取り組みのためにはマネジメント自体のあり方について再検討しなければならないと考えられる。現在の環境変化のもとでは従来からの日本のマネジメントのあり方について、維持されるべきものと、変更を加えなければならないものがあるといえるからである。世界の多様な変化に向けて企業の持続可能な経営を実現するためには、「創造的破壊」のプロセスをいかに実現するかが重要となる。

これまで継続的に実施してきた実証研究・その分析も同様の視点から行われてきた¹⁾。しかし、本稿では、より組織内部のプロセスとりわけ価値創造プロ

1) 十川廣國，青木幹喜，神戸和雄，遠藤健哉，馬場杉夫，清水馨，今野喜文，山崎秀雄，山

セスの中核要素としてのコラボレーションとそのあり方の重要性に注目し、人々の信頼の構築から組織学習、製品イノベーションの実現に至る諸要因を分析しようと試みている。組織内部のプロセスに焦点を当てる理由は次の点にある。

コラボレーションの重要性は以前から主張され、実践されてきた。しかし、それは決して多様性を許容するような活動ではなく、メンバーの同質性を強調するものであった。

現在のような環境のもとで企業の持続可能性を求めるためには問題解決のための創造的発想が重要となる。さもなければ、持続的発展につながるイノベーションは実現されないと考えられるからであり、異質・異能・異なった発想をもつ人々がコラボレーションすることができるようになることによって創造的な問題解決・イノベーションの実現につながるといえるからである。

そこで本稿では、まずこれまでの一連の研究の概略を簡単に振り返りながら、製品イノベーションを導くための要因とは何であるかについて原点にもどり検討することから議論を始める。その検討から提起されたコラボレーションの重要性という認識のうえで、それがどのように生成されるのかについて考えようとしている。そこでは、とりわけ組織内における人々の信頼構築の重要性に注目し、コラボレーションの成立・促進という課題について検討しようとしている。このことを受け、コラボレーションの実践がどのように組織学習につながり、製品イノベーションの実現という成果を生み出すようになるのかを明らかにしようとしている。

なお、この研究は2010年7月～9月に実施した「経営革新のプロセスとマネジメント要因に関するアンケート調査(3)」によるものである。全証券市場(新興市場を除く)上場製造企業1278社にアンケートを郵送し、113社から回答を得た。文章中【 】で示されているものは、個々のアンケート項目であることを示している。また本文中の相関係数にマイナス表記があるのは、アンケート項目の尺度が逆方向になっているからである。具体的なアンケートの内容については、巻末の付録に掲載しているので参照されたい。

田敏之、坂本義和、周 炫宗、横尾陽道、小沢一郎、永野寛子「製品イノベーションを誘導する組織プロセス」『社会イノベーション研究』第5巻2号、2010年、1-31頁を参照。調査は、1995年から継続的に行い、その報告書は『三田商学研究』に毎年掲載している。

1. 製品イノベーションを導くための要因

製品イノベーションを導く基本的要因とは何かという点について検討しようとするのがこの節の主たる目的である。これまで継続的に行ってきた研究では、製品イノベーションには経営資源の組み合わせのあり方が重要であることを強調し、そこに至る経営活動の諸要因について分析を試みてきた。もちろん、この視点の重要性は継続して主張されるべきものではあるが、これまで組織内部のプロセスのあり方について注意を払ってきたかという点、必ずしも十分とはいえない。そこで今一度基礎にもどって、何が製品イノベーションを導く要因として重要であるのかについて再検討してみる必要がある。

1-1 製品イノベーションと組織要因

これまで製品イノベーションについての分析を試みてきたポイントは次のような3点にあった。

1. 製品イノベーションといっても、製品やサービスが市場で受け入れられて初めて意味をもつ。
2. 技術的なイノベーションをクリアしただけでは、市場で受け入れられる保証は何もない。長い間に培ってきた多様な複雑な技術的知識をベースに、変化する市場についての知識を活用することが必要となる。
3. 異質で多様な知識・能力が組織内で有効に活用されることが望ましい。

したがって、資源の組み合わせによる製品イノベーションは価値創造のための組織プロセスの活性化が前提となって実現されるものであり、そのため企業は、組織変革やマネジメント・イノベーションに取り組む必要があるという基本的な主張がなされてきた。この主張についてはなんら変更を加えられるべきものではないが、分析にあたって組織内部のプロセスについて十分な考察がなされてはいなかったといえる。確かに、コラボレーションが組織学習につながり、製品イノベーションに導く点についての主張を引き出してきた。そこでは、コラボレーションの重要性が認識されたが、その生成要因である信頼の概念等については十分な検討をしていなかった。

1-2 コラボレーションとは

それではコラボレーションとはどのようなものであろうか。コラボレーションとは一般的に協力を意味するものであり、それは人間と人間とのつながりにおいて生み出されるものである。しかし、コラボレーションは人々の連係・相互作用であるため、つながりが形式的、表面的で終わる場合も十分に考えられる。その場合、いわば形式的にはコラボレーションがなされているが、それがなされることで期待される成果は十分に得られない結果となるであろう。したがってここでいうコラボレーションとはその質的な面も問われることになる。それはより深い関係性を必要とするつながりとして考えられるべきものであり、本稿では特に、問題解決がなされるつながり、より具体的には個人学習から組織学習への移行をもたらすつながり、として捉えることとする。このような意味でのコラボレーションがなされるならば、資源の組み合わせも常軌化することなく効果的に行われ、創造的な組織学習が実践されることになる。その結果、製品イノベーションへと結びつく可能性が高まるといえる。

そのようなコラボレーションはいかに実現可能となるのであろうか。このプロセスを明らかにすることこそが本稿の目的になり、また以下の節で詳細に検討していく内容になる。ここではその概観を示す意味合いも含めて本稿が考える大まかな議論の流れを説明しておきたい²⁾。

1-3 コラボレーション生成のための中核要素

コラボレーションがなされるためには、何よりもトップによるビジョンの提示と組織におけるその浸透が重要であると考えられる。組織のメンバーがビジョンを理解することで、メンバーが同様の価値観と将来の方向性を共有することが可能になる。この組織の状態が第一の前提となる。次に組織内に信頼関係が構築されていることが重要である。信頼が構築されていない状態では、メンバー同士が自らの知識や情報を出し惜しみすることや、相互の学びの機会を敬遠することなどが考えられる。つながりを表面的、形式的に終わらせないためには、この組織の状態が第二の前提となる。

これら前提を踏まえて様々なマネジメント施策が展開されることになる。例えば組織に危機感を植え付け、挑戦意欲を促すことは、各メンバーに問題意識

2) なお組織の要因の説明であるため、記述した順番通りに物事が進むというような単純な因果関係ではないことを理解されたい。

をもたせることにつながり、それぞれに個人学習を実施させることが可能になる。無論、企業における諸問題は個人学習のみで解決できるわけではなく、組織としての問題解決が必要となる。そこで各メンバーの学習成果をつなげるためにコミュニケーションの促進が必要となる。コミュニケーションの促進施策としては、フォーマルな形をとる場合もあれば、ホット・グループの形成に現れるような比較的インフォーマルな形をとる場合もある。いずれの場合においても、ミドルのコミュニケーターとしての役割が重要と考えられる。そして、このコミュニケーション促進策によるつながりは、組織に信頼関係が構築されていることが前提であるので、単なるつながりではないコラボレーションが可能になると考えられる。このような状態は、情報や知識の交換が十分になされ、問題解決や創造的活動に至ると考えられることから、創造的な組織学習が実現されていると捉えることができる。

続く節では、このような製品イノベーションを導く組織プロセスについてより詳細な議論が展開される。2節では、コラボレーションの前提となる信頼の問題について、3節ではコラボレーションによって実現した組織学習と製品イノベーションの関係について検討がなされる。

2. コラボレーションの成立・促進要因としての信頼

製品イノベーションを導く価値創造プロセスの中核要素としてコラボレーションが存在する。しかし、コラボレーションは自然発生的に生じられるものではない。組織内に信頼が構築されることで、コラボレーションが成立、促進されるのである。

2-1 企業の本質的活動と信頼

企業活動の本質は価値創造プロセスであり、企業は環境変化に応じてこの価値創造プロセスを活性化させることで存続を図ることになる。環境変化に応じて価値創造プロセスを活性化させないと、顧客の要求や社会のニーズに対応した製品やサービスを提供できなくなる可能性もあるからである。価値創造プロセスを活性化させるには、コラボレーションが生じ、個々人がその中でアイデアを出し合い、議論・検討を重ねて新たなものをつくりだす、組織的な学習が実現されることが重要になる。

組織学習はコミュニケーションからスタートする。上下の意思疎通と部門間のコミュニケーションが縦糸と横糸を成す。それがスムーズに行われる条件を整える必要があるわけだが、そのきっかけはトップの指示から現場の自発的な行動に至るまで、さまざまあろう。より具体的にみると、トップによるビジョンの浸透を通して、危機感と価値観が共有される。それが従業員のさまざまな行動の判断基準となるし、トップから何らかの指示があっても、従業員はビジョンを理解していればある程度の将来の見通しと少なくとも最低限の信頼を寄せるため、異部門間交流なりプロジェクト・チームなり、安心して行動を起こすことができる。信頼関係があれば非常にスムーズにコミュニケーションが行われる。

Snell は、学習する組織の特性には、組織の信頼と透明な意思決定が必要であることを主張している³⁾。具体的には、学習する組織の特性である職場内での自由な情報の交換、ネットワークで結ばれた知識と経験、継続的な改善、学習のリーダーシップ、オープンな対話、継続的な変革、多様性のある心理的契約といった要素を下支えするものとして、信頼と意思決定の透明性を挙げている。

逆に、組織内に信頼が醸成されておらず、「企業内部での嫌疑、つまらない政治取引、争い」⁴⁾に明け暮れているようでは、新しい事業のアイデアの創造といった活動は生まれ得ない。人々の創造性を殺さないためには「組織内で政治的な問題を発生させないこと」⁵⁾が必要となる。Amabile が主張するように、「特に、派閥争い、政治的駆け引き、ゴシップなどは従業員の仕事に対する興味を失わせ、創造性を大きく減退させる要因となる。これらの社内問題は、内因的モチベーションにとって不可欠な要素である、従業員間の共通の目標設定や仕事への情熱を低下させてしまう」⁶⁾からである。つまり、組織内に信頼が醸成されていれば、仲間内のつまらない政治取引、派閥、縄張り争いといった

3) Robin S. Snell, "Moral Foundations of the Learning Organization," *Human Relations*, Vol. 54, No. 3, 2001, pp. 319-342.

4) Francis J. Aguilar, *Managing Corporate Ethics: Learning from American's Ethical Companies How to Supercharge Performance*, Oxford University Press, 1994 (水谷雅一監訳『企業の経営倫理と成長戦略』産能大学出版部, 1997年, 21頁)

5) Teresa M. Amabile, "How to Kill Creativity," *Harvard Business Review*, September 1998 (須田敏子訳「あなたは組織の創造性を殺していないか」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』1999年, 4-5月号, 139頁)

6) アマビル 『前掲訳』139頁

ことに費やす無駄な時間を、新事業や新製品開発といったイノベーション創造のための活動に向けることができるということである。

また、企業業績が下降局面を迎えている場合、企業は自ら問題点を探り、抜本的な改革を進め、価値創造プロセスを活性化させ、再び成長軌道にのせるような活動を遂行していかなばならない。この時、組織に信頼が醸成されていないと、秘密主義、非難、孤立、回避、消極性、無力感などが相互に作用し、組織は「学習性無力感」といった現象に陥ってしまい、従業員は何をやっても組織の将来を変革することは無理と感じ、ますます消極的になって結局、下降スパイラルから抜け出せなくなってしまう⁷⁾。相互尊重の精神が育まれ、互いの力を尊敬し合っこそ、再生への一步を踏み出すことができる。

価値創造プロセスの活動には、従業員だけでなく消費者・ユーザー、サプライヤーなど、企業の外側にいるステークホルダーも強く関わってくる⁸⁾。例えば、環境に配慮した製品の開発では、機会の発見 デザイン テスト 導入 ライフサイクル・マネジメントの各段階で外部のステークホルダーを取り込み、彼らとの対話を通じた学習によって製品の開発を行っている⁹⁾。価値創造プロセスの活動、そしてそのプロセスを活性化する活動を遂行するには、社内あるいは直接的に関与するステークホルダーだけでなく、いずれのステークホルダーとも、信頼関係を構築し、相互容認、相互作用を実現しうることが重要になる¹⁰⁾。

2-2 信頼を構築するための要素

組織内における信頼はどのような要因によって醸成（構築）されるのだろうか。信頼の基盤、信頼の構成要因については、いくつかの研究において言及されており、能力、他者への配慮（気軽な助け合い）、誠実性、透明性といった要因が導き出されている¹¹⁾。

7) Rosabeth M. Kanter. "Leadership and the Psychology of Turnarounds," *Harvard Business Review* June, 2003 (松本直子訳「自信と信頼なくして企業再生なし:「学習性無力感」を払拭する」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2003年, 12月号)

8) 十川廣國『CSRの本質-企業と市場・社会』中央経済社, 2005年, 207頁

9) Michael J. Polonsky, Philip J. Rosenberger III and Jacquelyn Ottman, "Developing Green Products: Learning From Stakeholders," *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 10, No. 1, 1998, pp. 22-43.

10) 十川廣國『CSRの本質』210頁

11) Roger C. Mayer, James H. Davis and F. David Schoorman, "An Integrative Model of Organiza-

「能力」については、いうまでもないことであるが、自己の能力を発揮することで結果を出し、他のメンバーの期待に応えることによって、互いの信頼感は醸成していくのである。「能力」がないために業績を上げられず、周囲からの期待に沿うこともできなければ、組織では誰も信頼を寄せないであろう。その意味でも「能力」は信頼を構築する上で最も基本となるものであり、最低限の必要条件ともいえよう。

「他者への配慮（気軽な助け合い）」は他のメンバーを大切に思い、関心をもって接することである。組織的な信頼を構築し、一定水準に維持していくには、思いやりと関心をもって互いが処遇されていることが必要である¹²⁾。具体的には、何か解決困難な問題に直面したときなどに、相談あるいは積極的にサポートしようとする行動としてあらわれる。組織内での仕事との関係でみると、組織メンバー一人ひとりのために、あるいは全体のために、どこまで働いてくれるかということであらわされる価値観といってもよい¹³⁾。ただし、「他者への配慮」は「能力」と結びついていなければならないとされる¹⁴⁾。人を大切にするという行為は、他者との関係を構築する上での基本である。しかし、企業の本質的活動である価値創造、イノベーションの創造ということを考慮した場合、それに貢献する能力が欠けているということでは、たとえ他者への配慮という価値観が存在していたとしても、組織内に信頼を醸成することは難しいであろう。「能力」が基本として存在し、それを「他者への配慮」が補完するという関係が理想となる。

「誠実性」とは、言葉が正直に使われ、行動にも一貫性があること¹⁵⁾を示す概念であり、リーダーの言行一致という形で現れるものである。この要素は、とりわけ信頼の初期段階で、個々人が互いを信頼することのリスクをはかっている際に、重要な役割を果たすものとされる¹⁶⁾。例えば、言葉では倫理の重要

tional Trust,” *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, 1995. ; Robert B. Shaw, *Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern*, Jossey-Bass Inc., 1997 (上田惇生訳 『信頼の経営』ダイヤモンド社, 1998年); Robin S. Snell, *op. cit.* ; Neville F. Bews and Gedeon J. Rossouw, “A Role for Business Ethics in Facilitating Trustworthiness,” *Journal of Business Ethics*, Vol. 39, 2002.

12) アギュラー 『前掲訳』 21 - 22 頁

13) ショウ 『前掲訳』 30 頁

14) Neville F. Bews and Gedeon J. Rossouw, *op. cit.*

15) ショウ 『前掲訳』 29 頁

16) 『前掲訳』 29 頁

性を説きながら、平然と非倫理的な行為を行っている者に対して信頼感をもつ人はいないだろう

「透明性」は社内の戦略、人事関連の手続きなどがオープンにされており、必要ならば誰もがアクセスできるというような価値観が浸透している状態である¹⁷⁾。また、たとえ不都合な情報であっても社内できちんと伝達されるというような価値観が浸透している状態でもある。逆に、たとえば、昇進、懲罰、人員削減において、そのプロセスや結果が明確に従業員に伝達されていない場合、「なぜあの人が昇進するのか?」「どうして処罰の対象になるのか?」「なぜ彼が人員削減の対象となったのか?」というような疑念や疑惑が生じることになる。このような点で不透明さが残ったままであれば、組織内に信頼は醸成されようがない。従業員間のオープンなコミュニケーションも期待できず、信頼感を互いに抱くことはないであろう。

能力を認めることと他者への配慮は、相手を良く知ることから生まれる。同じ、もしくは似た時空を共有することによって相手の能力や性格、考え方、価値観を良く知ることができる。例えば、同じ職場で苦楽を共にした経験があれば、もし別の部署へ異動しても、話が通じやすい。製品の開発者として、修羅場をくぐりぬけてきた人同士の方が、経験のない人よりも信頼を醸成しやすいだろう。

2-3 信頼の構成要素とイノベーションの諸活動

組織内に信頼が構築されると「企業内部での嫌疑、つまらない政治取引、争い」¹⁸⁾に明け暮れることがなくなり、個人が新しい事業に関するアイデアの創造といった活動に注力することができる。派閥争い、政治的駆け引き、ゴシップなどの組織内の政治的な問題は従業員の仕事に対する興味を失わせ、創造性を大きく減退させる要因となるからである¹⁹⁾。今回のアンケート調査の分析結果からも、【透明性】、【気軽な助け合い】など信頼が構築されている組織では個人が【挑戦意欲】をもって学習し【創造性の発揮】につながる(図表21)。

また、従業員相互間あるいは上司と部下の間での信頼関係が醸成されると、従業員相互の協力関係やチームワークが円滑になされるようになる。その結果、

17) 透明性の概念には対象を外部とするものもある。

18) アギュラー『前掲訳』21頁

19) アマビール『前掲訳』139頁

図表 2 1 信頼の構成要素と個人の挑戦意欲，創造性の発揮との相関

	挑戦意欲	創造性の発揮
透明性	0.299	0.316
気軽な助け合い	0.384	0.239

インフォーマル・コミュニケーションが頻繁に行われるようになり，異部門交流や協力も活発化し，それらを基盤に創造的学習が喚起されることになる。今回のアンケート調査の分析結果をみても，【透明性】，【気軽な助け合い】，【公正性】といった信頼の構成要素と【インフォーマル・コミュニケーション】との相関係数はそれぞれ0.264，0.212，-0.214，さらに【インフォーマル・コミュニケーション】と【創造的学習】との相関係数は0.336となっており，変数相互の関係性が明らかになった。さらに，信頼の構築は組織内で意欲ある従業員が自然発生的に集い，アイデアを出し合い，問題解決への取り組みへの挑戦的活動が試みられることにもなるだろう（【インフォーマル・コミュニケーション】と【ホット・グループ】の相関係数：-0.352）。信頼を基盤として起こるこれらの活動が，最終的な製品開発のイノベーション，従業員のモラル向上に結び付いていくものと推察される。

さらに【透明性】，【気軽な助け合い】，【公正性】といった信頼はある一時点で短期的に機能するものではなく，長期にわたりイノベーションを生み出すプロセスに影響を及ぼすものである。信頼構築を基盤として，インフォーマルなコミュニケーションや創造的学習が促進されることで，ある時点で行われた新製品開発を通じて獲得した技術や知識を，当該部門のその後の開発活動（【技術や知識の応用：当該部門】）や他の事業部門の開発活動（【技術や知識の応用：他部門】）に応用することも可能になるのであろう（図表 2 2）。

図表 2 2 信頼の構成要素と技術や知識の応用との相関

透明性		0.260
気軽な助け合い	0.309	0.297
公正性	-0.302	-0.324

2-4 信頼構築のメカニズム

次に，組織内で信頼が構築されるメカニズムについて考えていく。組織が将

来どのような方向に進むのかがきちんと示され、個々人が組織への一体感やアイデンティティをもっていることが信頼構築の前提となる。これはトップが明確なビジョンを提示し、それを組織内に浸透させていく努力を通じて獲得されるものである。アンケート調査のデータからも【将来ビジョン共感】の度合いと信頼の構成要素(【透明性】、【公正性】)との間には相関関係が認められる(相関係数はそれぞれ0.497、-0.214)。

ビジョンはあくまで信頼構築の前提であり、それだけで組織に信頼が構築されるわけでない。信頼構築においてもトップと従業員の間位置するミドルの役割が重要になる。具体的には、トップの提示したビジョンの意図をミドルが部下に分かるように説明することによって、アイデンティティに基づく信頼が組織内に構築されることになるのである(【ミドルの役割：経営方針】と【透明性】、【気軽な助け合い】、【公正性】との相関係数はそれぞれ-0.358、-0.349、0.203)。また、信頼構築のためにはあらゆる階層を通じたコミュニケーションが活発化し、重要な情報が組織内できちんと流れることが必要である²⁰⁾。この時にポイントになるのがミドルのコミュニケーターとしての役割である。ミドルは組織内外の接触がより頻繁に行われ、一層きめ細かい詳細なものが必要とされるような、情報の流れが最も密集する場所に位置しているからである²¹⁾。このような組織における特異な位置づけにあるため、トップ、同僚、部下に働きかけで組織内のコミュニケーションを活発にすることができる。アンケート調査のデータからも、【ミドルの役割：コミュニケーション：上下】、【ミドルの役割：コミュニケーション：左右】と信頼の構成要素との間に相関関係が認められる(図表2.3)。

図表 2.3 ミドルのコミュニケーターとしての役割と信頼の公正要素との相関

	透明性	気軽な助け合い	公正性
ミドルの役割：コミュニケーション：上下	0.413	0.300	-0.270
ミドルの役割：コミュニケーション：左右	0.397	0.317	

20) ショウ『前掲訳』, 131頁

21) Steven W. Floyd and Bill Wooldridge, *The Strategic Middle Manager-How to Create and Sustain Competitive Advantage*, Jossey-Bass Inc., 1996, p. 15.

信頼を構築する上では「実験と冒険の風土」²²⁾も必要となる。現在の企業を取り巻く環境では、従業員がリスクを恐れずに新たなことに挑戦していく姿勢が求められる。新たな挑戦は大きなリスクが付随しており、失敗を完全に回避することは不可能である。つまり、失敗が過度に罰せられ、あるいは適切な評価がなされないといった失敗の扱いがうまくなされない状況では、信頼を構築することはできないということになる。今回のアンケート調査の分析からも、【失敗に対する寛容な評価】と【透明性】、【気軽な助け合い】、【公正性】との間の相関係数はそれぞれ0.208、0.232、-0.257となり、関連性が認められる。

3. コラボレーションの実践と組織学習・成果

本節では、コラボレーションの結果、組織学習が進み、イノベーションが起こることを改めて確認する。とりわけ、組織の中で信頼が育まれている場合、そのようなコラボレーションが、さらに組織学習を進め、イノベーションへと結びついていることを明らかにしていくことにする。

3-1 ビジョンとイノベーション活動

ビジョンの浸透は、信頼構築の前提として欠かせないものであることはすでに述べてきた。ビジョンは企業活動全体を包摂しており、その意味において、イノベーション活動全体をも俯瞰するものとなっていなければならない。つまり、企業の内部の活動全体に一貫性をもたらすものとなっているということである。同時にビジョンは、企業活動の将来を展望しているところから、企業が目指すイノベーションの方向性を指し示し、その方向に導いていくものであり、イノベーションを生み出す活動全体にポジティブな影響を及ぼすことが主張されてきている²³⁾。なぜならば、ビジョンの浸透は信頼構築と相まって、個人の様々な創造的活動が企業にとって望ましいものへと集約していくからである。

従業員の単なる創造的な活動は、必ずしもイノベーションへと結びつかない。芸術家の創造的活動や科学者の発明は、個人の自由な自己表現でありたゆまぬ

22) ショウ 『前掲訳』148 - 151 頁

23) C.K. Hamel and Gary Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994 (一條和生訳 『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社, 1995年), James C. Collins, and Jerry I. Porras, *Built to Last*, Harper Business, 1995 (山岡洋一訳 『ビジョナリーカンパニー』日経 BP センター, 1995年)

探求活動の結果ではあろうが、イノベーションではない。イノベーションとは、新たな価値を創造する活動であり、企業においては、顧客価値に見合った新たな製品やサービスを提供する活動となる²⁴⁾。ビジョンは、それぞれの企業がそのことをどの事業領域で実現するかを示したものである。したがって、ビジョンの浸透には、従業員の創造性の発揮をイノベーション実現に向けて方向づける効果が期待される。

そのためには、企業が将来取り組む方向性を示したビジョンを従業員が単に、知っているだけではなく、理解し、そこに共感・共鳴してこそ、その効果があらわれる。従業員にビジョンがくまなく浸透することにより、個人の活動が組織全体の活動へ結びつき、企業活動に全体感や一体感を醸し出すことができる。

ビジョン浸透による個人の創造的活動は、時間の経過とともに、従業員間に信頼を育み、コラボレーションを促進させる可能性がある。なぜならば、様々な活動がビジョン実現のために働き、その成果が伴うことにより、互いの能力を認め合い、組織の中でより協力してビジョンを実現しようという風土が醸成されるからである。もちろん、そのためには、企業のあらゆる活動がビジョン実現のために結びついていなければならない。ビジョンの浸透によって喚起された個々人の挑戦意欲が、互いに結びつかないと空回りしてしまう。個々人を結びつけるように、ミドルが上下、左右に円滑なコミュニケーションを実現することによって、個々人の創造的活動が促される。そしてそのことが積み重ねることによって、困ったときでも助け合うことが可能となる。その結果、コラボレーションがより促進されると考えられる。

今回の調査においても、【将来ビジョンへの共感】と【挑戦意欲】、【ミドルの役割：コミュニケーション：上下】、【ミドルの役割：コミュニケーション：左右】との相関係数はそれぞれ、0.344、0.360と0.385となっている。また、【挑戦意欲】と【ミドルの役割：コミュニケーション：上下】、【ミドルの役割：コミュニケーション：左右】と【気軽な助け合い】の相関係数は、それぞれ、0.384、0.300と0.317であり、高い線形関係を見出すことができる。そして【気軽な助け合い】と【異部門交流（職能間）】と【異部門交流（事業部・カンパニー間）】は、0.287と0.252、【技術や知識の応用（当該部門）】と【技術や知識の応用（他部門）】は、0.309と0.297となっており、前述のことを裏付けている。

24) 十川廣國『マネジメント・イノベーション』中央経済社、2009年、37頁

3-2 組織学習のためのコラボレーションの意義と信頼

コラボレーションは、異質なもの同士の協力作業を意味するので、企業におけるコラボレーションの実践は、組織学習の機会を高めることになる。組織知の拡散や増加をもたらす組織学習は、人々の協力作業や相互作用をその基本活動としているからである。とりわけ、既存の知識体系の領域を超えるとされる創造的組織学習には、信頼に基づいたコラボレーションの実践が欠かせないといえよう。

人々は、単独では解決できない問題に直面した場合、他人の知識や能力を借りることで、解決策を打ち出そうとする。つまり、自分には無い知識や技能をもつ人とのコミュニケーションを通じて、今まで思いつかなかった解決策に気づいたり、既存の常識や原理を覆すような画期的な解決策にたどり着いたりする。組織学習の観点においても同様である。異なる部門の人と交流することで、他部門に埋蔵されていた知識が活用されたり（組織知の拡散・適応的学習）、両部門の既存の知識体系の領域を超える新しい知識が創造されたり（組織知の増加・創造的学習）するのである。今回の調査においても、【異部門交流（事業部・カンパニー間）】が頻繁に行われている企業ほど、【適応的学習】や【創造的学習】実現の可能性が高くなる傾向が認められる（それぞれ相関係数は0.276と0.252）。

さらに、前節で議論した他者への配慮（気軽な助け合い）などの実現できる風土が醸成され、必要性が生じれば、すぐにコラボレーションが実践できることが望ましい。いわば、偶然ではなく、必然的に信頼に基づいたコラボレーションが起き、その結果、組織学習が促進されると考えられる。

そこで、他者への配慮（【気軽な助け合い】）が実現できている風土を形成している信頼の強いグループとそうではない信頼の弱いグループに分割し²⁵⁾、それぞれのグループで【適応的学習】と【創造的学習】が実現できるかどうかについて、それぞれ平均に差が生じているかどうかを統計的に検定してみた。その結果、信頼が強いグループと弱いグループとの間には、平均値の差は、適応的学習については、0.530ポイント、創造的学習については、0.373ポイントと差が生じており、これらは、いずれも5%水準で有意な差となっている。このように学習の度合いに統計的に有意な差をみいだすことができた（図表3.1）。

25) 【気軽な助け合い】の分布のうち、5, 6と回答したグループを信頼が強いとし、1, 2, 3, 4と回答したグループを信頼が弱いとした。

図表 3 1 信頼の強弱による学習結果の差

		n	平均値	t 値	有意確立	平均値の差
適応的学習	信頼が弱い	56	3.79	- 3.066	0.003	- 0.530
	信頼が強い	57	4.32			
創造的学習	信頼が弱い	56	3.73	- 2.086	0.039	- 0.373
	信頼が強い	57	4.11			

ただし、成果主義の導入に伴って所属する部署や部門の利益が優先される風潮のなかで、現在のポジションにかかわっている知識や、未来のより良いポジションを約束してくれるはずの知識を、包み隠さずすべてを他人と共有するように仕向けるのは、容易なことではない。組織メンバーに、近視眼的な損得計算ではなく、長期的でかつ組織全体の利益のために働いてもらうには、従業員間の人間関係のあり方が厳しく問われることになる。Floyd と Wooldridge は、組織における信頼を三つのレベルに分けて議論し、計算に基づく低レベルの信頼は、戦略的イノベーションの実現に必要な組織能力を損なうと主張する²⁶⁾。つまり、単なる契約関係による形式的なコラボレーションでは、真の知識の交流や融合は期待できない。組織学習につながるコラボレーションは、前節で述べたように、組織への一体感やアイデンティティの共有を前提とする信頼関係から成り立つものでなければならないのである。

次に、異質なもの同士のコラボレーションの実現である。Leonard-Barton によると、異なる専門分野を積極的に結び付けることによって製品イノベーション実現するという²⁷⁾。問題解決のプロセスにおける多様性を大幅に増やすことで、創造的組織学習の可能性がより高まると考えられるからである。

人間は、すべての領域において、単純化と専門化を問題解決の魅力的な手段として愛用してきた²⁸⁾。しかし、問題の複雑性が過去とは比べ物にならないほ

26) Steven W. Floyd and Bill Wooldridge, op. cit., Steven W. Floyd and Bill Wooldridge, *Building Strategy from the Middle: Reconceptualizing Strategy Process*, Sage Publication Inc., 2000, pp. 99-103.

27) Dorothy Leonard-Barton, *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, 1995 (阿部孝太郎, 田畑暁生 『知識の源泉 - イノベーションの構築と持続』ダイヤモンド社, 2001年)

28) March によると、その理由は、我々の生きている世の中は、原因と結果との関係が矛盾に満ちていて、とても複雑で曖昧であるからであるとする (Daniel A. Levinthal and James G. March, "The Myopia of Learning," *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Winter 1993, pp. 95-112)。

ど深刻になっている今日に至っては、単純化や専門化は創造的な解決策の探求に限界を露呈しているとされる。とりわけ、Martin は、企業組織に見られる職能別専門化は、創造的解決策を生み出す統合的思考を阻害し、問題の逐次的・個別的解決を助長した結果、特定の職能の利害関係が会社全体の利害関係より優先されるようになったと指摘している²⁹⁾。そこで、異部門間のコラボレーションが、各部門特有の文化の多様性のもたらす肯定的な効果を楽しむことができれば、企業組織における行き過ぎた単純化と専門化の限界を補うことになるといえる。

実際に、異部門間交流と【文化の多様性の新たな発想への影響】との間には、【異部門交流（職能間）】で0.310、【異部門交流（事業部・カンパニー間）】では0.258と高い相関関係が認められる。つまり、異部門間のコラボレーションが頻繁に行われている企業ほど、各部門特有の文化の多様性が有効に働き、新たな発想を生み出す創造的組織学習に大いに貢献していると読み取ることができる。

3-3 創造的組織学習を通じた製品イノベーションの実現

前述したコラボレーションの実践は、創造的組織学習の可能性を高め、製品イノベーションの道を開くことになる。信頼関係にある異質なもの同士の協力作業や相互作用は、時にはホット・グループのような非公式的な集団の中であらわれたり、時には公式的な異部門間の交流の中であらわれたりする。こうした活動や相互作用は、個々人の創造性を刺激し、発揮を促すと同時に、製品イノベーションの実現の原動力ともなるのである。今回の調査においても、【技術や知識の応用：他部門】と【創造性の発揮】、【コンセプトの異なる新製品】の間には非常に高い相関が認められる（それぞれ、0.382と0.444）。開発活動で得られた技術や知識を他の事業部門の開発活動に積極的に応用している企業ほど、個々人の創造性の発揮を促し、製品イノベーションという創造的組織学習の成果を生み出していると考えられる。

創造性の定義や基準の明確化は、創造性研究における大きな課題の一つとして残されているものの、一般的に、創造性とは、新奇で、独創的で、価値ある

29) Roger Martin, *The Opposable Mind: Winning Through Integrative Thinking*, Harvard Business School Press, 2009（村井章子訳『インテグレイティブ・シンキング』日本経済新聞社、2009年）

ものを作り出す能力に関連するものとされている³⁰⁾。企業組織においては、創造性は画期的な新製品の開発など、製品イノベーションを生み出す組織能力に依存しているといえよう。言い換えれば、創造的組織学習による組織能力の涵養と、その後の製品イノベーションの実践プロセスにおいて、組織おける創造性の発揮はさらに促されることになる。

こうした観点に立ってアンケート調査の結果をみると、【創造的学習】と製品イノベーションを表わす変数である【製品技術の開発】および【製造技術の開発】、【コンセプトの異なる新製品】との間にそれぞれ、0.323、0.324、0.377と高い相関関係が認められる。創造的組織学習が頻繁に行われる企業ほど、製品イノベーションの実現の可能性が高いといえよう。今日、国内外の市場で厳しい競争を強いられている企業にとって、常に創造的組織学習のなされる「学習する組織」の構築は、組織が存続していくためには不可欠な手段となるであろう。

それでは、創造的組織学習の実現には、どのような経営要因がかかわっているのでしょうか。まず、創造的学習の方向性を示す【将来ビジョンへの共感】とは、0.380、また、創造的学習を支える従業員の【創造性の発揮】とは、0.578、【挑戦意欲】とは、0.611と非常に高い相関関係が認められる。組織の構成員が将来のビジョンを共感していて、個人の創造性の発揮が奨励され、挑戦意欲に溢れている組織ほど、創造的組織学習が実現されやすい状況にあると読み取れる。

また、前項で議論したように、従業員の間信頼が構築されている組織ほど、コラボレーションが促進され、創造的組織学習につながる傾向が見られる。

こうした信頼構築によるコラボレーションの実践と創造的組織学習の実現と関連しては、とりわけ組織構造上の真中に位置し、戦略と組織運営の接点の領域で動くミドルの役割が大いに問われることになる。アンケート調査の結果を見ると、日頃から【ミドルの役割：コミュニケーション：上下】と【ミドルの役割：コミュニケーション：左右】を積極的に働きかける、いわばコミュニケーションとしての役割を果たしているミドルを多く擁する企業ほど、【技術や知識の応用：他部門】が進んでいる傾向が認められる（それぞれ、相関係数は、0.528と0.418）。

ただし、ミドルがトップの経営方針や具体的な目標を現場の従業員に伝える

30) Robert J. Sternberg, (Ed.), *Handbook of Creativity*, Cambridge University Press ,

ことは、技術や知識を当該部門で活用したり、他部門で応用したりすることは非常に高い相関が認められる（【技術や知識の応用：他部門】と【ミドルの役割：経営方針】、【ミドルの役割：具体的目標】との相関係数はそれぞれ、 -0.488 と -0.395 ）。このことから、ミドルが部下に対して、トップの意図がわかるようにビジョンを説明することと、短期目標を具体的に示すことに、細心の注意を払わなければならない。

4. むすび

本稿は、コラボレーションについて検討・分析を試みるにあたって、次のような基本的な視点に立っていた。つまり、企業活動の本質は価値創造プロセスにあり、企業は環境変化に合わせて価値創造プロセスを活性化させることが何よりも必要となる。顧客の要求や社会のニーズに対応した製品やサービスを提供するためには、価値創造プロセスでコラボレーションが生起し、個々人がその中でアイデアを出し合い、議論・検討を重ねて新たなものを作りだす、組織的な学習が実践されることが重要となる。

このような視点から、現実の企業においてコラボレーションがどのように生まれ、製品イノベーションへと繋がっていくのかについて実証データに基づいて分析・検討しようとしたのが、本稿の目的であった。これまでの本研究プロジェクトの研究成果を踏まえ、ここではコラボレーション実現には、主として次のような要因が重要な役割を演じることを確認した。まずトップのビジョンが戦略の方向性と組織の牽引力として重要な役割を演じること。次に組織成員のビジョンの共有化によって組織内における信頼関係が生まれる土壌が形成される可能性が高まる。この信頼関係の下で活発なコミュニケーションが行なわれ、問題解決のための創造的活動を生み出すコラボレーションが実践されることになる。

しかし、ここでの分析では以上のような関係が明確にされたとはいえ、コラボレーションのあり方、コラボレーションを生み出すマネジメントのあり方については必ずしも十分とはいえないところがある。理論研究の深化はもちろん、この点についての設問の新たな構築が不可欠と考えている。

【付録：本稿で使用したアンケート調査の質問項目】

【透明性】

都合の悪い情報であっても社内に開示されていますか。

ほとんど開示されていない 1-2-3-4-5-6 開示されている

【気軽な助け合い】

自部門内で解決困難な問題に直面した場合、他の部門の人に気軽に相談したり、アドバイスを受けたりすることができますか。

ほとんどできない 1-2-3-4-5-6 容易にできる

【挑戦意欲】

社員には、習慣を打ち破り、新しいことに挑戦しようという意識がどの程度そなわっていますか。

現状維持の姿勢が強い 1-2-3-4-5-6 挑戦意欲にあふれている

【創造性の発揮】

社員は、問題解決にあたり柔軟な発想や革新的なアイデアを積極的に提案していますか。

あまり提案していない 1-2-3-4-5-6 積極的に提案している

【公正性】

人事評価の結果については、被評価者に対してどのように説明が行われていますか。

十分時間をとって行われている 1-2-3-4-5-6 あまり行われていない

【インフォーマル・コミュニケーション】

部門間の情報交流や協力を促すために、インフォーマル・コミュニケーションがどの程度活用されていますか。

ほとんど活用されていない 1-2-3-4-5-6 頻繁に活用されている

【創造的学習】

業務遂行に際して、問題解決の新たな視点や発想がどの程度生み出されていますか。

ほとんど生み出されていない 1-2-3-4-5-6 十分に生み出されている

【ホット・グループ】

同じ目的意識をもった社員が集まって、組織内に熱意あるインフォーマルな集団を形成し、問題解決に取り組んでいますか。

常的に取り組んでいる 1-2-3-4-5-6 ほとんど取り組んでいない

社会イノベーション研究

【技術や知識の応用：当該部門】【技術や知識の応用：他部門】

新製品開発を通じて獲得した技術や知識が、当該部門のその後の開発活動や他の事業部門の開発活動に応用されていますか。

ほとんど応用されていない 積極的に応用している

- 1) 当該部門のその後の開発活動 1-2-3-4-5-6
- 2) 他の事業部門の開発活動 1-2-3-4-5-6

【将来ビジョン共感】

将来の事業の方向性（ビジョン）は、社員（ミドルと一般従業員を含む）全体にどの程度共感が得られていますか。

ほとんど得られていない 1-2-3-4-5-6 大いに得られている

【ミドルの役割：経営方針】【ミドルの役割：具体的目標】

ミドルは、部下に対してトップのビジョンや短期の目標をどのように示していますか。

- 1) トップのビジョン 意図が分かるように説明する 言葉だけ伝える
1-2-3-4-5-6
- 2) 短期の目標 具体的に示す 1-2-3-4-5-6 おおまかに示す

【ミドルの役割：コミュニケーション：上下】【ミドルの役割：コミュニケーション：左右】

ミドルは、日常的に上下のコミュニケーションや、ミドル同士の部門を越えた左右のコミュニケーションを自ら積極的に働きかけていますか。

自ら働きかけようとしなない 積極的に働きかけている

- 1) 上下 1-2-3-4-5-6
- 2) 左右 1-2-3-4-5-6

【失敗に対する寛容な評価】

新しいことに挑戦して失敗した人を、従来通りにやって並みの成果をあげた人と比べてどのように評価していますか。

低く評価する 1-2-3-4-5-6 高く評価する

【異部門交流（職能間）】【異部門交流（事業部・カンパニー間）】

新製品開発を行う際、異なった部門間の情報交流や協力は、どの程度なされていますか。

「職能部門間」と「事業部門・カンパニー間」のそれぞれについてお答えください。

部門固有の方向で 情報交流・協力が
仕事を進めている 頻繁に行われている

- 1) 職能部門間 1-2-3-4-5-6
- 2) 事業部門・カンパニー間 1-2-3-4-5-6

【適応的学習】

以前に比べて日常業務全般の効率性向上がどの程度みられましたか。

あまりみられなかった 1-2-3-4-5-6 十分にみられた

【文化の多様性の新たな発想への影響】

新製品開発を行う際、各部門特有の文化（価値観や行動様式）の多様性が、新たな発想を生み出すことにどの程度影響を与えていますか。

ほとんど影響を与えていない 1-2-3-4-5-6 大いに影響を与えている

【コンセプトの異なる新製品】

過去3年間に、コンセプトの大幅に異なる新製品の開発がなされましたか。

ほとんど開発されなかった 1-2-3-4-5-6 数多く開発された

【製品技術の開発】

過去3年間に、従来とは一線を画した製品化可能な技術の開発がどの程度なされましたか。

ほとんど開発されなかった 1-2-3-4-5-6 数多く開発された

【製造技術の開発】

過去3年間に、従来の生産工程を大幅に変更するような製造技術の開発がどの程度なされましたか。

ほとんど開発されなかった 1-2-3-4-5-6 数多く開発された